

Índice

Prólogo.....	15
Capítulo 1: FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES	19
Objetivos.....	19
1. El entorno cambia y también sus demandas.....	19
2. Concepto de formación y desarrollo de personas.....	21
2.1. Concepto de formación	21
2.2. Concepto de desarrollo de personas.....	24
2.3. Semejanzas y diferencias entre formación y desarrollo.....	26
3. Valor estratégico de la formación y el desarrollo de personas	28
4. La formación y el desarrollo de personas como proceso	31
4.1. Definición de las exigencias de formación y desarrollo	32
4.2. Identificación de las competencias de las personas	33
4.3. Definición de las necesidades de formación y desarrollo	33
4.4. Definición de los objetivos de formación y desarrollo	43
4.5. Planificación de la formación y el desarrollo.....	44
4.5.1. Elaboración del plan anual de formación y desarrollo	46
5. La implementación de las acciones de la formación y desarrollo.....	57
6. La evaluación de las acciones de la formación y desarrollo	58
Capítulo 2: EL APRENDIZAJE EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	59
Objetivos.....	59
1. Concepto y fases de aprendizaje	60
2. Características personales y aprendizaje	65
3. Actitudes de los participantes en las acciones de formación y desarrollo	72
4. Principios generales del aprendizaje	75
5. Roles y comportamientos del formador/facilitador.....	79
5.1. Los roles en formación y desarrollo.....	79
5.2. Claves para asumir el rol de formador/facilitador con éxito.....	82

Capítulo 3: EL DISEÑO DE LAS ACCIONES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	91
Objetivos	91
Introducción	92
1. Definir los objetivos de las acciones de formación y desarrollo	93
2. Seleccionar y organizar los contenidos teóricos y prácticos	100
3. Definir la estrategia de formación y desarrollo	104
3.1. Métodos y técnicas de formación y desarrollo	105
3.2. Los medios didácticos	107
4. El espacio para las acciones de formación y desarrollo	110
5. Diseñar los sistemas de seguimiento y evaluación	112
6. Elaborar el cronograma de la acción de formación y desarrollo	112
7. La ficha o programa de la acción de formación y desarrollo	115
Capítulo 4: TÉCNICAS DE FORMACIÓN: LAS PRUEBAS SITUACIONALES	119
Objetivos	119
1. Las pruebas situacionales: concepto y características	119
1.1. Proceso de elaboración de las pruebas situacionales	122
2. Tipos de pruebas situacionales	127
2.1. El juego de roles (<i>role playing</i>)	127
2.2. El método del caso	131
2.3. Los juegos de empresa	135
2.4. La bandeja de llegada (<i>in basket</i>)	137
2.5. Ejercicios de análisis (<i>fact-finding</i>)	149
2.6. Ejercicios de presentación	151
2.6.1. Presentación improvisada	154
2.6.2. Elevator pitch (discurso de ascensor)	155
2.6.3. Pecha Kucha	157
2.7. Pruebas profesionales	158
2.7.1. La demostración	160
2.7.2. Asignación de proyectos especiales	161
Capítulo 5: TÉCNICAS GRUPALES DE FORMACIÓN	165
Objetivos	165
1. La discusión de grupo	165
1.1. El debate	171
1.2. Técnica <i>Phillips 6/6</i>	174
2. Tormenta de ideas (<i>brainstorming</i>)	176
3. Técnica del grupo nominal	179
4. Cuestionarios de autoevaluación	183

5. Gamificación.....	188
5.1. Escape Room.....	191
Capítulo 6: TÉCNICAS DE DESARROLLO DE CARÁCTER INDIVIDUAL QUE CONLLEVAN ACOMPAÑAMIENTO. . . .	195
Objetivos.....	195
1. Coaching ejecutivo.....	196
1.1. Agentes implicados en un proceso de coaching.....	196
1.2. Tipos de coaching.....	200
1.3. Fases de un proceso de coaching	203
1.3.1. Detección de necesidades	203
1.3.2. Definición de objetivos.....	204
1.3.3. Análisis de la organización.....	205
1.3.4. Planificación del programa.....	205
1.3.5. Evaluación del coachee	206
1.3.6. Proceso de feedback	207
1.3.7. Sesiones de coaching.....	208
1.3.8. Evaluación de resultados y utilidad del coaching.....	214
2. Mentoring.....	214
2.1. Agentes implicados	216
2.1.1. El mentor	217
2.1.2. El telémaco	219
2.1.3. El coordinador del programa	219
2.2. Tipos de mentoring.....	219
2.3. Fases en la implantación de un programa de mentoring.....	221
2.3.1. Evaluación de necesidades	221
2.3.2. Diseño del programa de mentoring	222
2.3.3. Gestión del programa de mentoring	222
2.3.4. Implementación del programa.....	223
2.3.5. Realización del programa de mentoring.....	224
2.3.6. Finalización del programa de mentoring.	225
2.3.7. Evaluación del programa.....	225
3. Diferencias y similitudes entre mentoring y coaching ejecutivo	227
4. Programas de acogida.....	228
Capítulo 7: TÉCNICAS DE DESARROLLO DE CARÁCTER GRUPAL . . .	231
Objetivos.....	231
1. Discurso apreciativo.....	232
2. Guiones gráficos.....	235
3. Aprendizaje a través de la acción	236
4. Técnicas de asesoría rápidas	238

5. Espacio abierto	239
6. Café Mundial	241
7. Escenarios de futuro	243
8. Innovación abierta	245
9. Design Thinking	247
10. HackCamp	248
11. Laboratorios de gobierno	251
12. Mapa de actores	252
13. Matriz ¿quién da y quién recibe?	253
14. Lienzo de modelo de negocio	254
15. Mapa de empatía	258
16. Case-in point	260
17. Aprendizaje al aire libre	261
18. Cuentos y metáforas	265
19. Técnicas de desarrollo corporales	270
19.1. Match de improvisación	270
19.2. Risoterapia	271
19.3. Baile	272
19.4. Creando música	273
19.5. Relajación y meditación	274
19.6. Comidas compartidas	276
19.7. Desarrollo de los sentidos	276
Capítulo 8: TÉCNICAS DE AUTO-DESARROLLO	279
Objetivos	279
1. Actividades para incrementar el autoconocimiento	279
1.1. Presentación de uno mismo	280
1.2. ¿Quién soy?	282
1.3. Características positivas	283
1.4. Puntos débiles	284
1.5. Habilidades	284
1.6. Ponerse en valor	285
2. Aspiraciones, objetivos y metas	286
2.1. Collage de los sueños	287
2.2. Mandala	288
2.3. Frases motivadoras	289
2.4. Los planes de tu futuro	290
2.5. Planes de acción	291
2.6. Seguimiento de planes de acción	294
3. Formalizar el compromiso	295
3.1. Abrazos	295

3.2. Contrato de compromiso	296
4. Cambios, novedades.....	297
4.1. Cambios cotidianos	297
4.2. Di que sí	298
4.3. Realizar un viaje.....	299
4.4. Como si	301
5. Transformar creencias	303
5.1. Cambio de creencias	303
5.2. Quitarme la razón.....	304
6. Escritura	306
6.1. Carta de despedida	306
6.2. Carta de perdón	307
6.3. Carta de gratitud	310
6.4. Carta de proyección hacia el futuro	311
7. Actividades gratificantes.....	313
7.1. Las pequeñas cosas	313
7.2. Experimentar emociones.....	315
8. Construcción de redes (<i>networking</i>).....	317
8.1. Creación de contactos profesionales	317
9. Técnicas de terapia estratégica.....	319
9.1. Técnica de cómo empeorar	319
9.2. Técnica del escenario fuera del problema.....	320
9.3. Soluciones intentadas redundantes.....	321

Capítulo 9: LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO 323

Objetivos.....	323
Introducción.....	324
1. Evaluación de la satisfacción de los participantes	325
2. La evaluación del aprendizaje	327
2.1. Cuándo evaluar el aprendizaje	328
2.2. Quién debe realizar la evaluación del aprendizaje.....	329
2.3. Cómo realizar la evaluación del aprendizaje	330
2.4. Uso de los datos obtenidos y comunicación de resultados	331
2.5. Técnicas de evaluación del aprendizaje	331
3. La evaluación de la transferencia	332
3.1. Los aspectos que se van a evaluar.....	333
3.2. Cuándo y quién debe evaluar la transferencia.....	333
3.3. Factores que pueden dificultar la transferencia.....	334
3.4. Cómo evaluar la transferencia.....	335
4. La evaluación del impacto en los resultados y del ROI	340

4.1. Cálculo de la rentabilidad de una acción de formación y desarrollo	342
5. La evaluación de la eficiencia de la formación y el desarrollo	349
Bibliografía	353